



# eSTRAD

## 02-03

RAPPORT FRÅN ESBRIS FÖRELÄSNINGSSERIE  
*Estrad - öppna föreläsningar om entreprenörskap  
och småföretag LÄSÅRET 2002-2003*

# Estrad förmedlar färsk forskning

1997 STARTADE ESBRI – Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning – sin verksamhet. En av de första aktiviteterna var den öppna föreläsningsserie som numera går under namnet Estrad. Från hösten 1997 till våren 2003 har sammanlagt 61 föreläsningar genomförts med totalt 7 500 deltagare.

Estrad syftar till att presentera aktuell forskning om entreprenörskap för en bredare krets. Varje föreläsning utgör en mötesplats där akademiker och praktiker får möjlighet att lära av varandra. Esbris förhoppning är att spridningen av forskningsbaserad kunskap ska bidra till ett mer entreprenöriellt Sverige.

Läsåret 2002-2003 genomförde Esbri tio öppna Estradföreläsningar i samarbete med Stockholm School of Entrepreneurship (SSES). SSES är en gemensam satsning av fyra Stockholmsbaserade lärosäten: Handelshögskolan i Stockholm, Karolinska institutet, Konstfack och Kungliga tekniska högskolan. SSES genomför bland annat akademiska entreprenörskapskurser för studenter på de fyra skolorna och verkar för att marknadsföra Stockholm som en av världens mest innovativa regioner. För mer info, se [www.sses.se](http://www.sses.se)

Under Estrads sjätte verksamhetsår föreläste 16 forskare från 13 olika universitet och högskolor, i Sverige samt i Finland, Norge, Schweiz och USA, om olika aspekter på entreprenörskap och småföretagande. Referat från dessa föreläsningar presenteras i denna rapport.

Om det är något ämne du vill fördjupa dig i rekommenderas ett besök på Esbris webbplats [www.esbri.se](http://www.esbri.se). Där finns längre versioner av alla referaten i rapporten, inklusive kontaktuppgifter till föreläsarna. På webben hittar du även andra referat, artiklar, boktips och mycket mer.

Esbri är ett fristående forskningsinstitut som arbetar med forskning, utbildning och kunskapsspridning inom entreprenörskaps- och småföretagsområdet. Esbri startade genom en donation från uppfinnaren och entreprenören Leif Lundblad. Generellt ekonomiskt stöd erhöles läsåret 2002-2003 från FöreningsSparbanken, FöretagarFörbundet, Industrifonden och Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Huvudfinansierare för Estrad under samma period var Nutek och Svenskt Näringsliv, övriga Estradfinansierare var Företagarna, Iva, Sif och Stockholms näringslivskontor. En närmare presentation av Estrads projektfinansierare finns på sidorna 14-15. För mer info om Esbris aktiviteter, se [www.esbri.se](http://www.esbri.se)

*Väl mött på Estraden!*



\* Från vänster till höger: Maria Byström (informationsassistent), Åse Karlén (redaktör och informatör), Helene Thorgrimsson (projektledare) och Magnus Aronsson (vd).

## Innehåll

- 02 Inledning
- 03 Estradörerna i korthet
- 04 I nöden provas styrelsen
- 05 Skilda perspektiv på invandrarföretagande
- 06 Kreativa krafter skapas i städer
- 07 Silicon Valley – en mytomspunnen region
- 08 Regional kompetens skapar starka kluster
- 09 Närsynta företag missar möjligheterna
- 10 Familjeföretag drivs av egen logik
- 11 Nyföretagarens lycka avgörs efter nio månader
- 12 Internationalisering skapar vinnare och förlorare
- 13 Innovation är ekonomins nya drivkraft
- 14 Estrads finansierare

### ESTRAD 02-03

Estrad 02-03 är en rapport från Esbris öppna föreläsningsserie läsåret 2002-2003. Esbri är ett fristående forskningsinstitut vars verksamhet är oberoende av ekonomiska och politiska intressen. Esbris övergripande målsättning är att stimulera entreprenörskap i Sverige.

#### Kontakta Esbri!

**Post och besök:**  
Esbri, Saltmätargatan 9,  
113 59 Stockholm.  
Tel: 08-458 78 00  
Fax: 08-458 78 20  
E-post: [info@esbri.se](mailto:info@esbri.se)  
**Ansvarig utgivare:**  
Magnus Aronsson  
**Redaktör:**  
Åse Karlén

ISSN: 1403-0195

ISBN: 91-973286-4-2

**Rapport 2003:2**

**Tryck:** Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB  
**Layout:** Sandler Mergel Design

**Besök Esbri på nätet:**  
[www.esbri.se](http://www.esbri.se)

# Estradörerna i korthet



\* Estrad genomförs i Stockholm men distanssänds samtidigt till en rad andra platser. Kontakta Esbri om du vill bli en medarrangör på din ort.

UNDER HÖSTEN 2002 och våren 2003 tog sammanlagt 1 300 föreläsningsskildtagare del av den forskning som presenterades på Esbris Estrad. Av dessa såg de flesta föreläsningarna "live" i Stockholm men Estrad sändes också via webblänk. Umeå, Linköping och Halmstad var några av de orter som deltog på distans under läsåret.

Entreprenörskap är ett mångfacetterat forskningsfält, och det återspeglades på Estraden. Några av de ämnen som behandlades var nyföretagande, entreprenörskap i städer, invandrarföretagande och styrelsearbete i mindre företag. Föreläsarna representerade en rad olika discipliner, bland annat kulturgeografi, företagsekonomi, etnologi och nationalekonomi.

Esbris första Estradör läsåret 2002-2003 hette Morten Huse. 28 augusti föreläste han om katter bland hermelinerna, det vill säga externa styrelseledamöter i mindre företags styrelser. Han menade att aktiva styrelseledamöter många gånger kan hindra en annalkande kris och efterlyste därför färre "mostrar".

12 september sammanstrålade tre forskare med olika forskningsbakgrund: nationalekonomen Mats Hammarstedt, kulturgeografen Ali Najib och etnologen Oscar Pripp. De redovisade resultat från sina respektive forskningsprojekt om invandrarföretagande och tydliggjorde därmed fördelarna med att belysa ett ämne ur flera synvinklar.

Peter Dobers och Chris Steyaerts föreläsning 8 oktober handlade om städernas kreativitet. De konstaterade att turbulensen och mångfalden i städer föder entreprenörskap och illustrerade detta med exempel från olika tidsåldrar och

kontinenter. Bilden av Stockholm som informationsteknologins huvudstad diskuterades också.

12 november delade Tom Kosnik och Lena Ramfelt med sig av sina erfarenheter från det mytomspunna Silicon Valley. Regionen är inte så öppen som man kan tro. Entreprenörer som inte kan spelreglerna och som saknar kontakter och en examen från "rätt" lärosäte har ingen chans, enligt föreläsarna.

Annika Rickne jämförde 9 december svenska företag inom teknologiområdet biokompatibla material med företag i Ohio och Massachusetts. Hennes forskning visar att en stark forskningsbas, frikostigt experimenterande och seriellt entreprenörskap är tre viktiga framgångsfaktorer. Av de tre regionerna är det Massachusetts som lyckas bäst.

"Fram för fler opportunisterna" var Terrence Browns motto 14 januari. Med opportunisterna avser han företagare som tar vara på de affärsmöjligheter som passar deras situation. Allt för många företag ser inte längre än näsan räcker och missar därmed chanserna att utveckla verksamheten.

Familjeföretagens speciella logik var temat för Estradföreläsningen 13 februari. Annelie Karlsson-Stider och Leif Melin redovisade resultat från sina olika forskningsprojekt. De tog bland annat upp roller i familjen och företaget, vem som ärver, vad som ärvs samt om nepotism kan vara något positivt.

Frédéric Delmar och Mikael Samuelsson intresserar sig för hur företag blir till, och 12 mars gästade de Estrad. De har följt 622 pre-

sumtiva företagare under två år. En av slutsatserna är att det är värdefullt att ha med en erfaren person i startlaget. De initiala aktiviteternas turordning är också väsentlig.

9 april talade Erko Autio om internationalisering. Forskningen på detta område kan delas in i två teoribildningar. Å ena sidan finns "Uppsalaskolan" som förordar en långsam och försiktig utlandsetablering. Å andra sidan finns teorier om så kallade "born globals" som är betydligt aggressivare. Vilken internationaliseringsstrategi som passar bäst måste avgöras från fall till fall.

Mary Walshok avslutade Estrad läsåret 2002-2003. 2 juni föreläste hon om jobbskapande i dynamiska regioner. Walshok menar att tillväxten i dag styrs av innovationer, snarare än skalfördelar. För att nå framgång behövs en god mix av bland annat intellektuellt kapital, affärskompetens och flexibel arbetskraft.

*Referat från alla dessa tio föreläsningar följer i denna rapport. På Esbris webbplats finns de i längre versioner. Där hittar du även referat från tidigare föreläsningar.*

*För mer info: [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*

# I nöden provas styrelsen

**När kalla vindar börjar vira kring företagets knutar sätts styrelsen på prov. Aktiva styrelseledamöter, med olika kompetenser men med ett gemensamt långsiktigt tänkande, kan hindra en nalkande konkurs. Morten Huse har forskat om styrelsearbetet i mindre företag under de senaste femton åren. 28 augusti 2002 fick Estradpubliken ta del av hans erfarenheter.**



• Morten Huse

PROFESSOR MORTEN HUSES föreläsning med titeln "En katt bland hermelinerna? Om externa styrelseledamöter i små och medelstora företag" markerade starten på Estrad läsåret 2002–2003. Att, bildligt talat, "kasta ut mosterna" var ett av hans budskap.

– För att få styrelserna mer aktiva gäller det att göra något med de ledamöter som ingår i dem, till exempel att kasta ut "mosterna". Man måste få in lite katter bland hermelinerna, det vill säga externa styrelseledamöter, slog Huse fast inledningsvis.

## »Man måste få in lite katter bland hermelinerna«

I ett av sina första forskningsprojekt studerade Morten Huse, som i dag är verksam vid Handelshögskolan BI i Oslo, sambandet mellan konkurser och styrelser. Metoden gick ut på att undersöka företag som gått i konkurs under perioden 1988–1991 och sedan jämföra med "tvillingföretag". De företag som jämfördes liknade varandra till storlek, ägarstruktur, bransch och geografisk orientering – skillnaden var att "tvillingen" inte gått i konkurs. Studien visade att styrelsen spelade en viktig roll för företagets framgång.

– För varje företag gick vi tre år tillbaka i tiden och tittade på styrelsens sammansättning. Det vi fann var att aktiva styrelser kan hindra en kris, sa Morten Huse.

### Styrelsen som en mötesplats

Ett annat av Huses forskningsområden är styrelsens funktioner. Funktionen är olika i olika typer av företag, i familjeföretag har till exempel styrelsen en formell funktion. I riskkapitalfinansierade företag vill riskkapitalisten utöva sitt inflytande och kontrollera genom styrelsen.

– Styrelsen fungerar som en mötesplats mellan entreprenören och riskkapitalisten. Entreprenören ser ofta riskkapitalisten som någon som kommer med det kapital som krävs för en fortsatt tillväxt. En privat riskkapitalist kan däremot se investeringen som en inträdesbiljett in i styrelsen där han eller hon kan utöva sin hobby, bidra med råd och engagera sig i det praktiska.

– Många entreprenörer är okunniga om hur riskkapitalister tänker och agerar, medan riskkapitalister är mer erfarna och lätt kan manipulera en entreprenör.

Morten Huse har även praktiska erfarenheter av styrelsearbete. Han benämner dem "kanske de mest krävande studierna jag någonsin varit med om".

– Det började med att jag blev tillfrågad om att sitta som styrelseordförande i ett företag. Jag sa först nej, men ändrade mig när jag kom på att jag kunde utveckla det som ett forskningsprojekt. Via den norska motsvarigheten till Nutek kom jag i kontakt med ytterligare två entreprenörer, och jag blev styrelseordförande i deras företag också.

Huse tyckte att det verkade intressant att se hur han, med sin bakgrund och sina erfarenheter, skulle kunna utveckla de tre företagen på bästa möjliga sätt. Han fann att styrelsearbetet blev helt unikt i vart och ett av företagen. Ett av företagen hade nyligen gått i konkurs och skulle rekonstrueras. Banken var mån om att rädda en del av sina pengar, de visste att företaget vd var kunnig, men de hade inget förtroende för honom. Det andra företaget ledare var en entreprenör som alla gillade, till och med tidningarna. Det tredje företaget var nära en konkurs och banken krävde externa styrelseledamöter.

– Företagen hade mycket olika intressenter. Dessutom varierade styrelsens huvuduppgifter starkt. I det första företaget handlade det

om legitimering, i det andra om rådgivning och i det tredje om kontroll.

### Okritiska pojkkubbar

Morten Huse har identifierat tre typer av mindre funktionella styrelser som han beskriver i boken "Tante, barbar eller klan". Tantestyrelsen består av passiva "mostrar" med formella uppgifter. Barbarstyrelsen uppstår när en extern styrelseledamot, som inte passar in i kulturen, gör sitt intåg. Klanstyrelsen är däremot en mycket homogen grupp.

– När man tar in för många kompisar i sin styrelse, och alla börjar ingå i varandras styrelser, skapas "pojkkubbar". Det ger närhet, ömsesidigt beroende och stöd, men styrelsen ställer sällan kritiska frågor.

– Utmaningen är att ha distans och närhet, oberoende och förtroende – samtidigt. Styrelsen ska inte bara kontrollera, utan vara aktivt deltagande.

Ett nyckelord som Morten Huse återkom till flera gånger var "balans". Han menar att en värdeskapande styrelse måste kunna balansera externa och interna intressenter, kontroll och service.

– Mångfald är ett begrepp som diskuteras allt oftare, särskilt i samband med kvinnor och styrelser. Det är viktigt att få en balans även på detta plan. Å ena sidan måste man ibland kunna fatta snabba beslut, men

å andra sidan kräver komplexa situationer flera infallsvinklar.

*En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*

## Skilda perspektiv på invandrarföretagande

Till Estradföreläsningen 12 september sammanträlade tre forskare som alla studerar invandrarföretagande, men inom olika discipliner. I mötet mellan nationalekonomen Mats Hammarstedt, kulturgeografen Ali Najib och etnologen Oscar Pripp framkom många intressanta forskningsresultat. Samtidigt visade föreläsningen på vikten av att studera ett ämne ur olika synvinklar.



• Oscar Pripp, Ali Najib, Mats Hammarstedt

Filosofie doktor Mats Hammarstedt från Växjö universitet inledde föreläsningen som hade titeln "Invandrarföretagares villkor i Sverige – bortom pizzerian och frisersalongen". Under 1990-talet ökade invandrarnas egenföretagande i takt med att arbetslösheten steg. Enligt Hammarstedt tyder detta på att invandrare tvingats in i företagandet för att de saknar bättre alternativ – inte på en lyckad integration.

Under tre månader 1996 fick närmare 800 invandrare starta eget-bidrag. Hammarstedt följde gruppen fram till januari 2000 för att se om de överlevde som företagare. Slutsatsen är att starta eget-bidraget inte är mer effektivt för invandrare än för svenskar. Många invandrare som startar företag löper tvärtom större risk att misslyckas än vad infödda svenskar gör.

– Prioriteringen av starta eget-bidrag för invandrare är en cynisk satsning från statens sida.

– Jag är ingen motståndare till företagande eller invandrarföretagande – tvärtom. Men i stället för att stimulera enbart invandrarföretagandet vill jag att företagandet ska stimule-

### »Företagandet ska inte tvingas fram«

ras generellt. Då skapas en efterfrågan på arbetskraft. Företagandet ska inte tvingas fram, det ska födas ur bra idéer, sa Mats Hammarstedt.

#### Inte bara pizzerior

Docent Ali Najib, Uppsala universitet, började sin del av föreläsningen med att presentera siffror över invandrarföretagandet i Sverige.

– Invandrarföretagare finns i dag inom nästan alla sektorer och i alla delar av landet. Ungefär en femtedel av de nya företagen startas av en person med invandrarbakgrund. 1993 var den siffran 16–17 procent, och den ökar hela tiden.

– Det finns en hel del myter om invandrarföretag, att de är pizzerior, kiosker, mataffärer eller – i bästa fall – restauranger. Men denna bild har förändrats, antalet invandrarföretag har ökat i andra branscher.

Det forskningsprojekt som Najib är involverad i studerar bland annat hur invandrarföretagare utnyttjar den service och det stöd som erbjuds. Resultatet är nedslående. Det är svårt för invandrarföretagare att få den hjälp de behöver, inte minst när det gäller lån.

– Det är mycket prat om integration och mångkulturellt entreprenörskap, men politiker och de som sysslar med stödsystemen måste erkänna att de inte alltid når fram.

– Vi måste öppna våra portar och släppa in invandrare i olika organisationer. Med förenade krafter kan vi göra ett bra land bättre, sa Ali Najib.

#### Osynlig intervjuare

Filosofie doktor Oscar Pripp är verksam vid Södertörns högskola. Han byggde sin del av föreläsningen på sin avhandling "Företagande i minoritet". Avhandlingens huvudfråga lyder "När blir etnicitet något relevant för assyriska och syrianska företagare i yrkesutövandet?". Pripp har studerat frågan ur både ett internt och ett externt perspektiv genom att följa assyriska och syrianska företagare i Södertälje under flera år.

I Oscar Prippts frågebatterier gick frågor som "Hjälper din familj till i butiken?", "Delar du och din fru på arbetet?" och "Får du det att gå ihop, du har ju jobbat tolv timmar om dagen, sju dagar i veckan i tre år utan semester?".

– Man får då de vanliga entreprenörssvaren: "Jag känner mig så fri när jag jobbar" och "Jag vill vara min egen". Men de assyriska och syrianska företagarna ger också andra svar. Om jag frågar "Hjälper din fru till med bokföringen?" blir svaret kanske "Ja, jag hjälper min fru hemma".

På samma sätt kunde Pripp också få veta att

företagaren aldrig sysslat med svarta affärer, eller att kylrummet var fantastiskt rent – trots att han inte frågat om det.

– Det var som om jag hade en liten låtsasantropolog på axeln som viskade frågor till den jag intervjuade. Jag kallar det för "den tredje närvarande" – att det finns någon som ställer frågor som företagaren är angelägen om att svara på när det kommer en svensk etnolog.

Bland de assyrier och syrianer han studerat finns vardagliga nätverk men inga formella organisationer. Flera personer kan vara kom-

### »Det är mycket prat om integration«

panjoner i ett företag och var och en kan också, tillsammans med andra, ingå i kompanjonskap i andra företag. Arbetskraften inom nätverken är billigare och lojalare. Frågan är vad som håller samma dessa nätverk? Är det etniciteten eller något annat? I sin studie fann Pripp att det alltid var de personliga egenskaperna som avgjorde om ett kompanjonskap skulle bli till. Personen kom alltid före etniciteten.

– Nära sociala band gör att pengar kan lånas utan räntor, kvitton och avbetalningsplan. Man betalar tillbaka hela summan den dagen man har pengar. Gör man det inte är man socialt död, sa Oscar Pripp.

*En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*

## Kreativa krafter skapas i städer

Städer är inga lugna och harmoniska platser, utan präglas tvärtom av turbulens och mångfald. Och det är just detta som föder kreativitet och entreprenörskap. Under oktober månads Estradföreläsning diskuterade Peter Dobers och Chris Steyaert staden som en kreativ miljö.



• Peter Dobers, Chris Steyaert

DOCENT PETER DOBERS är verksam vid KTH och Gothenburg Research Institute, och professor Chris Steyaert delar sin tid mellan Esbri och University of St Gallen i Schweiz. Båda fascineras av kreativiteten i städer, och 8 oktober föreläste de om sitt gemensamma forskningsintresse "Städer och svärmar. Om att bilda och avbilda framtidens stadsregioner". Chris Steyaert inledde.

– Dagens föreläsning handlar om sambandet mellan kreativitet, innovation, entreprenörskap och städer. Vanligtvis tänker man på entreprenörskap i termer av individer eller företag. Vårt perspektiv är lite annorlunda, vi anser att städer är speciella platser där entreprenörskap och kreativitet stimuleras och utvecklas, sa han.

Dobers och Steyaert målade en rik bild av nya och gamla städer. Ett exempel kom från Aten och Aristoteles, som redan under antiken funderat över detta med mångfald. Han menade att städer måste befolkas av olika typer av män och kvinnor, annars kan de inte existera. Teknologi är ytterligare en viktig ingrediens.

I en av sina böcker beskriver Ivar Lo Johansson hur Stockholms tekniska framsteg lockar besökare

### »Städer är speciella platser«

från avlägsna platser som Australien och Kina – och detta redan under 1920-talet. Ett av de nyare citaten kom från landshövdingen Mats Hellström som kallar Stockholm för en "ung, häftig, design-, kultur- och musikstad med stark ställning för IT och high-tech".

### Stadens gyllene ålder

Som en röd tråd genom alla citat löpte idén om staden som en plats för olikheter, motsägelser och flerspråkighet. En av de citerade författarna, Sir Peter Hall, lanserade även tanken om stadens gyllene era. Det gäller att ta vara på denna tid, för det är mycket sällan som en stad klarar av att återgå till forna glansdagar efter en period av nedgång.

– Städers gyllene eror kan kopplas till olika former av konst. Ofta bidrar konstnärer med energi som blir till drivkrafter för kreativitet och innovation.

Aten och Florens är två exempel på städer som haft sina guldåldrar. Aten förknippas med filosofi och teater, Florens med arkitektur och bildhuggarkonst. Båda samhällena kännetecknades av rörelse, och i krocken mellan nya och gamla tankar uppstod innovationer.

– Städer kan inte vara kreativa om de inte förnyas kontinuerligt. De behöver ny energi och nya idéer, och det får de från nyinflyttade människor.

– En annan slutsats är att det behövs ett visst mått av välstånd, såväl ekonomiskt som kulturellt. I dag pratas det mycket om riskkapital, men det var viktigt förr också. Pengar behövs, men även en vilja att investera i någon som Picasso, konstaterade Steyaert.

Peter Dobers del av föreläsningen handlade om hur städer kan skapa bilder av sig själva, och särskilt om hur Stockholm skapat bilden av en IT-stad. Bilder av städer kan skapas på tre

olika sätt. För det första kan staden själv skapa, och försöka föra ut, en viss visuell representation. För det andra kan

staden använda andras bilder. Den tredje strategin är att försöka härma andra städer.

Bland de egna bilder som Stockholm skapat finns tävlingen Bangemann Challenge som helt sonika döpts om till "Stockholm Challenge". När det gäller bilder av Stockholm som skapats av andra är kanske tidningen Newsweeks framsida den mest kända.

– Newsweek kallade Stockholm för "Europe's Internet Capital" och beskrev dess spännande mix av kulturell miljö och näringsliv. Den här bilden tog man tacksamt emot.

När man inte själv förmår göra sin röst hörd i mediabruset kan man alltid härma vad andra gör. Dobers hade letat fram otaliga varianter på hur namnet Silicon Valley används på andra

platser. I USA finns Silicon Mountains, Silicon Desert och Silicon Forest, i Indien Silicon Plateau, i Taiwan Silicon Island och Finland har ett Silicon Plain. I Sverige, Schweiz och Frankrike finns varianter på "Mobile" och "Biotech".

– Så här rullar det runt, det är ett stort eko på världens alleys, valleys, silicon- och biotecharenor. Det här illustrerar en inflation i bilder där man försöker marknadsföra och positionera sig genom att härma framgångsrika exempel.

### Livsviktiga förorter

Efter föreläsarnas presentationer fanns det tid för några frågor. Den första handlade om entreprenörskap i glesbygd respektive storstad, och om det inte är så att staden snarare slukar kreativitet än främjar den?

### »Staden kan inte leva utan sin omgivning«

– Staden kan inte leva utan sin omgivning, stadskärnan är beroende av förorter och omkringliggande småstäder. Titta på Stockholm och Kista till exempel, eller på hur London eller Manchester är sammanvävda med de mindre städerna omkring, sa Chris Steyaert.

– Antalet människor bidrar naturligtvis till antalet olika tankar som finns i en region. Då spelar storleken en roll. Ju fler vi är, desto fler olika tankar, och desto större mångfald, sa Peter Dobers.

En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)

## Silicon Valley – en mytomspunnen region

Silicon Valley lyfts ofta fram som en förebild, men är allt guld och gröna skogar? Tom Kosnik och Lena Ramfelt har båda upplevt regionen på nära håll. De liknar den vid ett kasino där alla får spela på de enarmade banditerna – men bara vissa får delta i pokerspelet med höga insatser. Under sin Estrad-föreläsning diskuterade Kosnik och Ramfelt en rad myter om Silicon Valley.



• Tom Kosnik, Lena Ramfelt

12 NOVEMBER PRESENTERADE PROFESSOR Tom Kosnik, Stanford University och ekonomie doktor Lena Ramfelt, KTH, färskt material ur sin kommande bok "Circles of Influence and Three of the Paradoxes of Silicon Valley". Grunden till deras resonemang är modellen Circles of Influence. Den består av tre cirklar som representerar spelare, insatser och koder. Utanför dessa cirklar finns omvärlden – kultur, teknologi och mycket mer som kan påverka företaget.

– Med "spelare" menar vi alla aktörer som deltar i entreprenörskapsspelet, "insatser" är allt av värde och "koder" betyder helt enkelt spelregler, förklarade Tom Kosnik.

– På insatssidan är pengar en viktig del, men ibland är tid faktiskt viktigare.

Medarbetare, rådgivare och styrelseledamöters talang räknas också till insatserna, liksom teknologi och kundrelationer. Koderna kan vara explicita eller implicita, nedskrivna eller uttalade, privata eller offentliga och de är olika i olika kulturer och branscher.

### Dåliga kommunikationer

Den fjärde faktorn i Kosnik och Ramfelts modell är omvärlden. Den kan både störa och stödja den entreprenöriella processen. Ett exempel är att Silicon Valleys utbildningssystem inte är särskilt innovativt. Ett annat är infrastrukturen.

– I Silicon Valley finns inga kommunala transportmedel och motorvägarna har redan för många filer. En entreprenör vi intervjuade var missnöjd med att hans anställda ofta kom för sent för att de fastnat i trafiken. När Lena föreslog kommunala färdmedel som en lösning stirrade entreprenören på henne och frågade förfärat "Är du kommunist?", berättade Kosnik.

I sin kommande bok presenterar Kosnik och Ramfelt sju paradoxer i Silicon Valley. De gick igenom de tre första under föreläsningen.

– Den första paradoxen är relaterad till myten om Silicon Valley som ett öppet nätverk där kön, ursprung, religion och sexuell preferens är oviktig. Myten säger att alla som har talang, ambition och arbetar hårt kommer att lyckas. Men

Silicon Valley är inte så öppet som det verkar.

– Man kan se regionen som ett stort kasino där alla får komma in och spela på de enarmade banditerna. Däremot blir få insläppta till pokerspelet med höga insatser. För att komma in i de slutna rummen krävs att någon går i god för dig.

En annan myt som florerar är att Silicon Valley är den ultimata meritokratin, det vill säga

### »Silicon Valley är inte så öppet som det verkar«

att kunskaper och meriter alltid får styra. I själva verket är det snarare en akademisk aristokrati. Kosnik och Ramfelts siffror visar att 33 procent av Silicon Valleys riskkapitalister har en examen från Stanford University, 19 procent från Harvard Business School och 9 procent från Massachusetts Institute of Technology.

– Det finns ingen anledning att ha en så hög koncentration från just dessa tre lärosäten. Det här handlar inte om meriter. Trots att jag själv har en examen från Stanford och undervisar där i dag måste jag erkänna att folk därifrån inte är särskilt mycket smartare, sa Tom Kosnik.

### Knappa resurser trots överflöd

Den tredje myten som Kosnik och Ramfelt presenterade under föreläsningen är att det i Silicon Valley finns ett överflöd av pengar, talanger och andra resurser. Visst rymmer regionen en hel massa rikedomar, men de fördelas inte alltid på det sätt man skulle kunna önska.

År 2000 var enorma summor i omlopp i Silicon Valley, men samtidigt präglades marknaden av överhettning. Riskkapitalisterna var så upptagna att de inte ens hann etablera kon-

takter med de mest lovande entreprenörerna. I stället investerade de mer och mer i människor och företag de redan kände till.

Lena Ramfelt har erfarenheter från såväl Sverige som Silicon Valley. Under föreläsningens frågestund delgav hon en rad insikter.

– Innovationerna är jämnare utspridda i Sverige. När jag kom till Silicon Valley var jag övertygad om att finna pågående innovationer överallt, dygnet runt. Så är det delvis, många av de nystartade företagen är häpnadsväckande. Men utanför det hyllade Silicon Valley finns också en stor traditionsbundenhet.

– Min äldsta son går i andra klass i Silicon Valley, en av världens rikaste regioner. Varje år får vi en lista på saker han behöver ha med sig till skolan: kriter, skrivpapper, lim och suddgummi. Och då betalar vi ändå nästan lika mycket skatt som i Sverige, fortsatte hon.

Datorföretagen har varit mycket givmilda och försett skolorna med datorer. Problemet är bara att lärarna inte vet hur man använder dem. Och samtidigt

som Silicon Valleys företagare hittar lösningar som överbygger enorma avstånd misslyckas de med att pendla till jobbet. På ett sätt är Silicon Valley världens mest innovativa plats, men det märks inte alltid, konstaterade Ramfelt.

En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)

## Regional kompetens skapar starka kluster

**Hur etableras teknikbaserade företag, vad är viktigt i deras utveckling och hur blir ett kluster till? Några av de kritiska faktorerna är regional forskning och utveckling, experimenterande och seriellt entreprenörskap. Annika Rickne redovisade fler svar på frågorna under sin föreläsning 9 december. - Mycket av det som skrivs om kluster handlar i själva verket om samlokalisering, sa hon.**



• Annika Rickne

TEKNOLOGIE DOKTOR Annika Rickne, Chalmers tekniska högskola, la fram sin avhandling år 2000. Den handlar om hur nya teknikbaserade företag utvecklas, och om deras påverkan på den industriella dynamiken. Rickne har behållit detta forskningsintresse även efter disputationen och redovisade sina senaste resultat under Estradföreläsningen om "Biomedicin och tillväxt".

De 73 företag hon studerat har sin kompetens inom teknikområdet biokompatibla material. Med det menas material som används i människokroppen, till exempel tandimplantat och konstgjord hud. Företagen finns i Sverige, Ohio och Massachusetts. Eftersom Sverige är ungefär lika stort som Massachusetts men lite mindre än Ohio väljer Rickne att kalla även Sverige för en "region" i detta sammanhang. Företagen karaktäriseras av långsiktiga och kostsamma utvecklingsprocesser.

- I alla företagen fanns en kompetensbas i botten. Den knöt sedan företaget an till genom utvecklade processer, patent och duktiga personer.

- Det är intressant att det finns en stor regional aspekt trots att företagen är globala. Om man frågar var idéerna ursprungligen kommit ifrån svarar 88 procent av företagen "regionala källor". Man ser alltså inte fantastiska möjligheter på andra sidan jorden, utan bygger där man står.

### Riskkapital och teknologi

I Sverige har vi till exempel en stark forskningskompetens om benförankrade implantat, och det finns också många företag inom det området. Forskningen om artificiella organ är svagare, och följaktligen är antalet företag färre. Ohio har däremot inte samma relation mellan kompetensbasen och företagens profil.

En intressant aspekt är vilken typ av organisationer som i ett initialt skede är viktiga för

företagens teknologiska kompetens. På detta område ser det också lite olika ut för de olika regionerna.

- Universitet och universitetssjukhus är oerhört centrala. Cirka 70 procent av företagen har hämtat en stark kompetensbas från dem. I Sverige och Massachusetts är också andra företag mycket viktiga för runt 40 procent av företagen, men så är det inte i Ohio.

I Ohio och Massachusetts finns riskkapitalbolag med stark vetenskaplig och teknologisk kompetens, men också marknadskunnande. De har lyckats koppla ihop olika företag och forskare och därigenom identifierat affärsmöjligheter för nya företag. I ett par fall har riskkapitalbolaget till och med stått som medförfattare till patentet.

- Det här är jättespännande. Tyvärr har vi inte sett denna utveckling i Sverige än, men kanske kommer vi dit, hoppades Rickne.

Företagsgrupperingarna skiljer sig också åt mellan de tre regionerna. I Sverige och Massachusetts finns grupperingar av aktörer som gett upphov till flera företag, medan varje företag har sitt eget ursprung i Ohio. Där finns nästan

lika många företag som i Sverige, men de har ingen relation till varandra och utgör alltså inget kluster. Annika

Rickne redovisade några av mekanismerna bakom klusterbildning.

- Först och främst handlar det om kompetensuppbyggande. Kring universitet samlas till exempel en kritisk massa av kompetens inom ett visst område.

- Incitamenten är en annan aspekt på klusterbyggande. Vad är det som gör att en universitetsforskare går in i kommersiella faser? Det handlar förstas om hur karriärstrukturen ser ut. På Harvard mäts man som forskare i hur mycket pengar man dragit in på licensintäkter

och företagssamarbeten. I Sverige och Ohio finns inga sådana incitament.

### Seriella entreprenörer behövs

Ytterligare en viktig klusterbyggande funktion är förmågan att dela upp företag i flera applikationer. Det gäller att se vilka olika möjligheter en teknologi har, och lägga varje produkt i

---

**»Möjligheten att misslyckas är otroligt central för seriellt entreprenörskap.«**

---

ett eget företag. Seriella entreprenörer är också en del av klustermekanismen. De är drivande människor som omger sig av ett nätverk av finansörer och det är värdefullt.

- Möjligheten att misslyckas är otroligt central för seriellt entreprenörskap.

Annika Ricknes forskning visar att nära företagssamarbeten även har negativa sidor. Detta strider till viss del mot den etablerade uppfattningen. Många sätter i dag sitt hopp till kluster som jobbskapare i svaga regioner. Ivernt att utnämna nya kluster leder också till missuppfattningar, menar Rickne.

- Jag tror att mycket av det som skrivs om kluster världen över i själva verket handlar om samlokaliserade företag. För att bilda ett kluster måste företagen lära av varandra. I Ohio är företagen samlokaliserade, medan de i Sverige och särskilt Massachusetts mer bildar kluster.

*En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*



## Närsynta företag missar möjligheterna

– De flesta företag är närsynta, konstaterade docent Terrence Brown under sin Estrad-föreläsning 14 januari. Han menar att det överallt finns potentiella affärsmöjligheter, men närsynheten gör att företagen inte ser dem. De har också svårt att välja bland och exploatera de möjligheter de faktiskt ser. Botemedlet kallar Brown "den opportunistiska organisationen".



• Terrence Brown

TERRENCE BROWN är verksam vid KTH och SSES, och föreläsningen "Opportunities: Priceless for me, worthless for you" byggde på hans kommande bok. *Opportunities*, affärsmöjligheter, har varit Browns starkaste forskningsintresse de senaste åren.

### »Entreprenörskap gör så att någonting blir något mer«

– Entreprenörskap kan förvandla en idé till något värdefullt, en dröm till verklighet eller en tanke till reda pengar. Entreprenörskap gör så att någonting blir något mer, sa Brown.

Entreprenörskap är beroende av affärsmöjligheter, och möjligheterna finns ofta där man inte funderat på att leta. Terrence Brown citerade bland annat Lewis Carrolls "Alice i underlandet". Citatet kom från en konversation mellan Alice och drottningen. Alice hävdar att det inte går att tänka ut omöjliga saker medan drottningen menar att det visst går, bara man övar: "När jag var i din ålder hände det ibland att jag tänkte ut sex omöjliga saker redan innan frukost".

– Hur många omöjliga saker har ni tänkt ut i dag? Den här veckan? Tänk på att allt som existerar i dag i princip var omöjligt i går. Och allt som kommer att finnas i morgon anses omöjligt i dag.

### Positiv opportunism

Med stolthet i rösten deklarerade Brown "Jag är opportunist!". Han hävdade vidare att företagsledare också måste vara opportunist – eller de borde åtminstone vara det.

– En opportunist är en person som tar vara på affärsmöjligheter. Som företagsledare är det din skyldighet att utnyttja alla möjligheter som

kan öka värdet för aktieägarna.

– Ordet "opportunist" har en negativ klang, både i svenskan och i engelskan. Man antar att det handlar om att utnyttja människor, men jag menar att det är affärsmöjligheterna som ska utnyttjas. Det är en väldig skillnad.

För att bli en opportunist, i Browns mening, krävs att man ser världen genom en speciell lins. Allt för många företag lider av närsynhet.

– Organisationers närsynhet gör att de inte kan se sig själva, omvärlden och affärsmöjligheterna på ett rättvisande sätt. Närsynheten leder till flera olika problem: möjligheterna upptäcks inte, företaget får svårt att välja bland de möjligheter det ser, eller så klarar det inte av att exploatera dem.

Motpolen till det närsynta företaget är den opportunistiska organisationen. Problemet är bara att den inte existerar i verkligheten. Terrence Brown konstaterade att den opportunistiska organisationen är en utopi som bara finns

i hans huvud, även om han sett vissa drag av den i andra företag. Prototypen kan dock fungera som ett bote-

medel för företag som har svårt att se idéer och möjligheter som ligger bortom den dagliga verksamheten.

### Företaget skapar möjligheten

Brown betonade att opportunisten inte kan uppnås genom att slumpmässigt utnyttja olika affärsmöjligheter som kommer i företagets väg. För att skapa värde krävs en noga uttänkt plan. Organisationen måste specialdesignas med värdet i fokus, den ska attrahera rätt talanger och ha en stödjande kultur. På så vis säkerställs att rätt affärsmöjligheter utnyttjas på ett systematiskt sätt.

– Jag är övertygad om att företag skapar sina affärsmöjligheter själva, oavsett om möjlighe-

terna är interna innovationer eller något som identifieras externt, sa Terrence Brown.

Brown menar att det är extremt ovanligt att man stöter på en färdig, men oexploaterad, affärsmöjlighet. Ofta kan man kanske identifiera en kärnidé, men för att kunna kallas en affärsmöjlighet måste den utvecklas ytterligare. Kunder, konkurrens, prissättning och distribution är bara några faktorer som måste tas i beaktande innan man kan påstå att en affärsmöjlighet sett dagens ljus. Varje företag måste utforma sitt eget värderingssystem.

– Värdet av en viss affärsmöjlighet är olika för företag A och B. De har olika historia, strategier och kompetenser, och det påverkar värdet.

En organisation som vill bli mer opportunistisk måste identifiera och välja de affärsmöjligheter som passar bäst. Den ska också vara förberedd på "den stora vågen". Brown exemplifierade med vågsurfare som paddlar ut och iakttar varje våg. De små bryr de sig inte om, men när de riktigt stora vågorna kommer ser de till att vara beredda. På samma sätt måste företag skapa system som fångar de stora möjligheterna.

– Att tjuvlyssna på marknaden är ett bra knep. Ibland när man går ut och äter kan man, trots alla ljud i restaurangen, plötsligt höra vad någon i andra änden av lokalen säger. Företag bör lära sig att tjuvlyssna så, sa Terrence Brown.

En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)

## Familjeföretag drivs av egen logik

**Familjeföretaget består av tre sfärer: familjen, ägandet och företaget. I och med detta särskiljer de sig från andra företag. Roller, succession och traditioner är några av de faktorer som måste beaktas när man studerar familjeföretag. I vissa fall är traditionerna så starka att det är en självklarhet att företaget går i arv från far till son, i stället för från far till dotter.**



• Leif Melin, Annelie Karlsson Stider

13 FEBRUARI FÖRELÄSTE ekonomie doktor Annelie Karlsson Stider, Handelshögskolan i Stockholm, och professor Leif Melin, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, om "Familjeföretagande: familjen, ägandet och företaget". Annelie Karlsson Stider konstaterade att det gäller att spela sina olika roller rätt i familjen och i företaget. En person kan vara enbart familjemedlem, ägare eller anställd, men hon/han kan också vara en kombination av två eller tre roller.

När Karlsson Stider påbörjade sitt avhandlingsarbete stötte hon gång på gång på talesättet "Förvärva, ärva, fördärva". En internationell föreställning är nämligen att familjeföretagets första generation förvärvar företaget, andra generationen ärver det och tredje generationen fördärvar det. Hon började därför intressera sig för de företag där man lyckats ta sig förbi den tredje generationen och alltså undgått fördärvet.

– De jag intervjuade talade väldigt mycket om att de hade ett arv, ett ansvar att föra vidare en tradition. Då började jag fundera över vad det egentligen är som ärvs vid ett generationsskifte i ett familjeföretag. Jag kunde se att det egentligen var fyra olika arv.

### Inte bara ekonomiskt arv

Det som debatteras mest, och som politiker och lagstiftare lägger störst vikt vid, är det ekonomiska arvet. Men Annelie Karlsson Stiders studier visade att de äldre företagarna pratade mer om fabriken och verksamheten än om de likvida medlen. De poängterade exempelvis det sociala arvet i form av relationer och nätverk framför aktierna. Dessutom finns ett kulturellt arv där hantverket och värderingarna är viktiga.

– Familjen Spendrup hävdar med enfaset att de, till skillnad från oss vanliga dödliga, har öl i sina ådror. Och traditionerna är viktiga när man ärver yrket brygmästare.

Det symboliska arvet är den fjärde arvstypen som Karlsson Stider funnit. Med det menas det större lokala samhällsansvaret.

– Antonia Ax:son Johnson har sagt att hon inte ärver ett företag utan en tradition att spela en roll i svenskt näringsliv. Detta förhållningssätt är vad som gör familjeföretagen annorlunda, och därmed viktiga i samhället.

### Särskild logik

I Leif Melins presentation låg tyngdpunkten på ägande och den särskilda logik som ligger till grund för familjeföretagen. Han inledde med att slå fast att det typiska familjeföretaget inte existerar.

– Det genomsnittliga familjeföretaget finns inte. De kan vara små eller jättestora, unga eller övermogna och de kan vara i första, andra, tredje eller åttonde generationen. Familjens engagemang i ledningen kan se olika ut, likaså ägarstrukturen. Och det finns företag med

### »Det genomsnittliga familjeföretaget finns inte«

hundratals syskon, kusiner och sysslingar medan andra bara har ett fåtal.

– Sedan finns självklart också vissa grundläggande likheter, och det är dem jag försöker fånga i min forskning.

Ett framgångsrikt familjeföretag som han studerat drivs av en far och hans två söner. De är alla tre överens om att inte ta in externa personer i ledningsgruppen eftersom "det är enklare att bestämma själv". De har heller inte funderat på att expandera utanför hembyn.

– Detta finner man i många relativt stora familjeföretag: de ger sjutton i vad olika rekommendationer om styrelsens sammansättning säger.

Det finns en rad föreställningar om familjeföretag och Melin diskuterade ett par av dem. Den första handlar om att de genomsyras av svägerpolitik.

– Visst kan det finnas företag där nepotis-

men är mycket problematisk, men definitivt inte i andra. Nepotism är nödvändigtvis inte något negativt, det är ju delvis idén med familjeföretag. Att befordra personer baserat på familjetillhörighet är inget problem om den nödvändiga kompetensen också finns där.

### »Nepotism är nödvändigtvis inte något negativt«

– På samma sätt talas det mycket om att familjeföretagens ledning och styrelse måste professionaliseras genom att ta in tjänstemän som utbildats vid våra handelshögskolor. Men kan inte familjemedlemmar också vara professionella? Många har ju samma utbildning som de så kallade professionella. Är till exempel Ingvar Kamprad oprofessionell, och har det i så fall varit en nackdel?

Leif Melin listade en rad egenskaper som skiljer familjeföretagen från börsföretagen. Därmed tydliggjorde han varför ägarlogiken ter sig så olika i familjeföretag respektive börsföretag. Några av skillnaderna låg i familjeföretagets aktiva ägarskap, långsiktigheten och kulturella och traditionella värden. Börsföretaget kännetecknas tvärtom av att merparten av ägarna är passiva, kortsiktighet samt föränderlighet.

– Båda logikerna är mycket logiska, och båda har sina för- och nackdelar! Jag menar inte att det ena är bättre än det andra, sa Melin.

*En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*

## Nyföretagarens lycka avgörs efter nio månader

Varför lyckas vissa företagsstarter medan andra misslyckas? Frågan intresserar många, inte minst Frédéric Delmar och Mikael Samuelsson som föreläste 12 mars. De konstaterar att planering, struktur och fokus är nyckeln till framgång. Ungefär nio månader efter företagsstarten verkar en magisk gräns löpa. Då avgörs om företaget ska bli lönsamt eller avecklas.



• Mikael Samuelsson, Frédéric Delmar

DOCENT FRÉDÉRIC DELMAR, Handelshögskolan i Stockholm och doktorand Mikael Samuelsson, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, kallade sin Estradföreläsning "Från affärsmöjlighet till nytt företag: Vilka försök till att starta företag lyckas och varför?". Deras gemensamma forskning syftar till att förstå processen som leder till att företag etableras, och framför allt förklara varför vissa lyckas medan andra misslyckas.

Delmar och Samuelsson har genomfört en unik undersökning av svenska försök att starta företag. Under några måna-

der 1998 kontaktades 35 000 slumpmässigt utvalda personer. Målet var att fånga in människor som var på väg att starta företag, så tidigt som möjligt i processen. 622 startförsök identifierades, och de följdes sedan upp var sjätte månad i två år.

– Vi frågade egentligen om allt som har med företagsstarten att göra: om företagarens egen och föräldrarnas bakgrund, om sociala och psykologiska faktorer och om beteenden. Vi har en datamatrix på 1 600 frågor, så det känns som ett under att de överhuvudtaget ställt upp, sa Mikael Samuelsson.

### Få nya företag i Sverige

Studien visar att 1998 försökte 1,7 procent av Sveriges befolkning starta företag. Det är mycket lågt i ett internationellt perspektiv, men Samuelsson konstaterade att man får fundera över om det är bra eller dåligt. Majoriteten, 72 procent, av de som försöker starta företag är män. Genomsnittsåldern är 40 år. Hälften har ingen erfarenhet av att starta företag, men 80 procent har erfarenhet av "sin" bransch. 89 procent av nyföretagarna är födda i Sverige, 8 procent är av utomordiskt ursprung.

– 68 procent kan sägas vara entreprenörer, det vill säga de startar egna, oberoende företag.

30 procent är intraprenörer, de startar företagen inom andra företag. 38 procent är ensamma medan 62 procent uppger att de startar företag i lag, oftast tillsammans med sin fru, man eller sambo.

41,5 procent av företagarna har eftergymnasial utbildning och 1,6 procent har doktorerat. Bara 17,5 procent vill växa så mycket som möjligt medan 74 procent föredrar ett företag av levebrödsstorlek. 38 procent lämnar verksamheten inom två år. Studien av de 622 företagsstarterna visade att handel, hotell och restaurang, andra tjänster samt data/IT var de största branscherna.

– De allra flesta som ger upp gör det efter 9-10 månader. Män och kvinnor lägger av i lika stor utsträckning, och det är heller ingen skillnad på ensamma företagare och de som startar i lag.

Att få ett positivt kassaflöde tar ungefär lika lång tid, i snitt 8-9 månader. Varken branschen eller antalet entreprenörer i företaget har betydelse för hur lång tid det tar att uppnå positivt kassaflöde.

När någon bestämmer sig för att realisera sin affärsmöjlighet vidtar en process i flera steg. Den är svår att mäta eftersom företaget ännu inte är ett företag, det befinner sig någonstans mellan idé och etablering. Delmar och Samuelsson benämner tillståndet "affärsverksamhet i vardande" och deras utgångspunkt är att händelser i företagets barndom påverkar dess framtida utveckling.

### Skolboksexemplet fungerar inte

Enligt litteraturen om företagsstarter bör man planera, skapa legitimitet, skaffa resurser, utveckla rutiner och utveckla relationer – i den ordningen. Frédéric Delmar konstaterade att det inte är så lätt i praktiken. Den presumtiva

företagaren måste inse att vissa saker är viktigare än andra, att vissa saker måste göras före andra och att vissa saker påverkar utfallet olika. Delmar definierade den magiska ordningen i sju punkter.

1. Bestäm vilka som ska vara med.
2. Planera och skaffa information.
3. Definiera vad företaget ska göra.
4. Utveckla produkten.
5. Registrera produkt och företag.
6. Skaffa resurser.
7. Marknadsför och sälj!

Att tidigare starterfarenhet var en viktig framgångsfaktor i företagets alla skeden betonades flera gånger under föreläsningen. Under frågestunden efter presentationerna fick Delmar och Samuelsson en fråga om hur man tillskansar sig den? Man kan ju inte rimligtvis ha denna erfarenhet innan man försökt starta sitt första företag.

– Det viktiga är inte att alla i startlaget har denna erfarenhet, det räcker med att någon har den.

En direkt policyimplikation är att de som har starterfarenhet måste bli bättre på att plocka med sig "blåbär" i startlagen så att de också får erfarenhet. I Sverige är det en ganska sluten krets av entreprenörer som hela tiden startar nya företag, och slutenheten är ett stort problem, svarade Frédéric Delmar.

En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)

»De allra flesta som ger upp gör det efter 9-10 månader«

»Män och kvinnor lägger av i lika stor utsträckning«

## Internationalisering skapar vinnare och förlorare

För många nya företag stämmer de traditionella teorierna om internationalisering, och de förordar en långsam och försiktig expansion. I andra företag passar en aggressiv och direkt internationaliseringsprocess bättre, även om den är mer riskfylld. 9 april redovisade professor Erkko Autio, Helsingfors tekniska universitet, de senaste rönen om så kallade "born globals".



• Erkko Autio

ERKKO AUTIOS FÖRELÄSNING bar titeln "Born Globals: Challenges for New Venture Internationalisation" och han inledde den med att tala om tillväxt. Ofta antar man att tillväxten är linjär, men Autio menar att en hel del tyder på motsatsen. Hans tes är att tillväxten påverkas av yttre faktorer och samspelet med andra organisationer.

Erkko Autio konstaterade att ett företags sätt att organisera för tillväxt hänger samman med dess internationalisering. Därmed kom han in på den polaritet som finns inom dagens internationaliseringsforskning.

### »Genom att internationalisera tidigt ser man fler möjligheter«

– Den traditionella synen på internationalisering representeras av "Uppsalaskolan". Den utvecklades av Johanson och Vahlne som genomförde fallstudier i svenska företag på 1970- och 1980-talen. Enligt Uppsalamodellen är internationalisering en passiv process, export sker som en reaktion på en order från ett annat land. Internationaliseringen ses som en läroprocess där företaget försiktigt sonderar terrängen genom att börja sälja till närliggande länder.

#### Uppsalaskolan har fått konkurrens

Gradvis kan sedan exporten sträcka sig till mer och mer fjärran länder, med alltmer komplexa marknader. Uppsalaskolan har varit stilbildande för internationaliseringsforskningen de senaste decennierna, men har fått konkurrens av ett nytt teoretiskt ramverk. Enligt Erkko Autio är dessa nya teorier om så kallade "born globals" mer användbara i många fall.

– Den traditionella synen håller fortfarande till viss del, men i dynamiska och högteknologiska sektorer kan man ofta inte internationalisera stegvis. Det tar för lång tid och man riskerar att missa möjligheten. Dessutom är det kostsamt, och entreprenöriella företag har ofta inte så mycket pengar.

– En annan faktor är förstås Internet. När Johanson och Vahlne formulerade sina teorier fanns inte webben. I dag kan du lätt komma i kontakt med företag i hela världen som har en hemsida.

Den pågående globaliseringen innebär bland annat att barriärer mellan marknader monteras ner och att kunskap enkelt kan färdas långa sträckor. Detta skapar goda förutsättningar för "born globals": företag som direkt

från starten är verksamma på utländska marknader. Autios slutsats är att på en global marknad måste internationalise-

ring ses som en möjlighet att skapa globalt värde – inte ett sätt att gradvis utöka företagets inhemska affärer. Samtidigt höjer han ett varnande finger.

– Jag menar att detta är den största utmaningen som skandinaviska högteknologiska företag möter. Tidig internationalisering är både svår och dyr. Ett misstag kan lätt leda till konkurs, få har praktisk erfarenhet av born globals och det saknas även forskningsbaserad kunskap, sa Erkko Autio.

Kunskap är en nyckelfaktor när man talar om internationalisering. Att kunskap lätt kan förflyttas skapar möjligheter för internationell expansion. Samtidigt finns det "tyst" kunskap, det vill säga hantverksmässig kunskap som inte kan läras ut. Den är svår att imitera, och det företag som besitter den tysta kunskapen har därför en konkurrensfördel. Kunskap påverkar också tillväxten på så sätt att den som lär sig snabbast är mest sannolik att ta vara på nya möjligheter.

– Tidigare erfarenheter och kunskap påverkar företagares synsätt. En skoförsäljare som reser till ett land där ingen bär skor tänker kan-

ske "här finns ingen marknad", medan en annan företagare skulle tänka "vilken toppenmarknad för skor".

#### Vinna eller försvinna

I en av sina studier har Autio jämfört tillväxten i företag i olika åldrar som internationaliserats olika tidigt. Studien visar att ju kortare tid som förlöpt från det att företaget startade till dess att det för första gången verkade på en utländsk marknad, desto högre är företagets tillväxttakt.

– Genom att internationalisera tidigt ser man fler möjligheter, och man blir också mer benägen att exploatera dem. Men tidig internationalisering är ett tveeggat svärd som kan döda dig. För att bli framgångsrik måste man först och främst lyckas överleva.

Företag som snabbt blir internationella vinner en internationell identitet, de snappar upp ny teknologi och de har potential att växa icke-

linjärt. De företag som väljer att vänta med internationaliseringen får däremot en stark identitet på

### »Tidig internationalisering är ett tveeggat svärd som kan döda dig«

hemmamarknaden, större chans att överleva samt en säkrare tillväxt. Valet av arena har med andra ord stor påverkan på företagets utveckling.

Erkko Autios budskap till entreprenörer är att de måste se till att kapa åt sig en värdefull plats inom det affärssystem där de verkar. De måste tänka stort och globalt, samt agera kraftfullt och snabbt. Lyckas de klara livhanken är sannolikheten stor att de också blir riktigt framgångsrika.

En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)

# Innovation är ekonomins nya drivkraft

Sist ut på Esbris Estrad läsåret 2002-2003 var professor Mary Walshok, University of California, San Diego. Hon är amerikanska med svenskt påbrå och en flitig Sverigebesökare eftersom hon är knuten till Stockholm School of Entrepreneurship (SSES). Föreläsningen handlade om hur en regional ekonomi kan förnyas med hjälp av forskningsintensiva kluster.



• Mary Walshok

MARY WALSHOK GRUNDADE nätverket Connect i San Diego, och hon har även haft en aktiv roll i uppbyggnaden av Connect Sverige. Walshok är sociolog i botten men har kommit att intressera sig allt mer för innovativt entreprenörskap. Under föreläsningen "Job Creation in Dynamic Regions: How Cultural and Environmental Factors Stimulate Entrepreneurial Science Based Companies" 2 juni delade hon med sig av sina amerikanska erfarenheter och drog även paralleller till det svenska samhället.

Mary Walshok menar att företagsklimatet ändrats mycket på relativt kort tid. Det har hårdnat och därför är det viktigt med miljöer som stimulerar och stödjer entreprenörskap och innovation. Den nya drivkraften till ekonomisk tillväxt heter innovation. Det är inte längre skalfördelar som är viktigast.

## »Regionala ekonomier förändras«

– På Ingvar Kamprads tid gick det att starta ett företag på en lokal marknad, och sedan låta det växa sakta till en nationell och internationell marknad. Dagens produkter och processer är ofta baserade på forskning och teknologi, och de är beroende av en global marknad från dag ett.

– I dag ser vi, såväl i USA som i Europa, hur regionala ekonomier förändras. De går från att ha varit beroende av ett lokalt eller multinationellt storföretag som jobbskapare till att själva föda företag som ger arbetstillfällen. Ett exempel är Stockholm/Uppsala-regionen. Och det är forskning och teknologi som driver denna utveckling.

Till de nyskapande och spännande produkter som genast hittar en global marknad hör ofta läkemedel och medicinska innovationer, men även mer vardagliga ting. Golfklubban "Big Bertha" till exempel.

– Jag har en son som är professionell golfare och jag har förstått att Big Bertha verkligen

har revolutionerat den industrin.

Kultur och identitet förklarar varför olika regioner är olika entreprenöriella. Walshok exemplifierade med Houston i Texas och San Diego i Kalifornien. Båda städerna har bra medicinska högskolor och många sjukhus med forsknings- och utvecklingsavdelningar. Ändå har Houston inga företag medan San Diego har hundratals. Det beror på att identiteten är entreprenöriell i San Diego, precis som i Gnosjö.

## Klustret Cary Grant

Ett karaktärsdrag i innovativa regioner är uppriktighet. De analyserar sina styrkor och svagheter och ökar därmed chansen att lyckas. För att vara innovativ krävs också en rad stödjande funktioner kring kärnkompetensen. Kunskaper inom marknadsföring, management, juridik och finansiering är livsviktigt. I filmklustret Hollywood kan man räkna med hundra personer bakom kameran för varje stjärna framför. Mary Walshok tog ett exempel från sin

barndom.

– Jag växte upp i Palm Springs med Cary Grant som granne. Det var väldigt fascinerande att se den strida ström av revisorer, advokater, snickare, inredare och filmfolk som passerade hans hus. De tjänade alla mycket pengar och utgjorde tillsammans ett kolossalt kluster.

Mary Walshoks egen hemstad är ett bra exempel på en innovativ region. Utvecklingen i San Diego har varit häpnadsväckande. För tjuugo år sedan steg arbetslösheten upp mot 13 procent och läget såg minst sagt mörkt ut. Runt 1985 var krisen som värst. Stora statliga industrier hade lagts ner och högavlönade jobb försvunnit. Rektorn för University of California, San Diego bad då Walshok undersöka vad som kunde göras för att vända utvecklingen.

– Jag gick ut och intervjuade en massa människor, både praktiker och akademiker, och det var mycket intressant. Alla managementkonsulter, jurister och bankmän ansåg att det vik-

tigaste var att universiteten lärde forskarna att vara entreprenörer. Och när jag pratade med forskare tyckte de att det viktigaste var att de förbannade konsulterna, advokaterna och bankmännen fick lära sig lite om forskning! Båda hade rätt. I entreprenöriella företag behövs team med olika kompetenser.

## Sociala nätverk viktiga

För att få de olika grupperna att mötas startade Walshok Connect, en mäklande organisation som för samman forskare och finansierare, medarbetare och arbetsgivare. Ett av Connects syften är att lära forskare att skriva affärsplaner och öka finansierarens kunskap om aktuell forskning, men den sociala biten är minst lika viktig.

Mary Walshok menar att det inte finns något enkelt framgångsrecept. I San Diegos fall handlade det om att ett antal viktiga ingredienser fanns på plats. Regionen hade den rätta blandningen av intellektuellt kapital, affärskompe-

## »I entreprenöriella företag behövs team med olika kompetenser«

tens och flexibel arbetskraft. Samtidigt fanns kopplingen till nationella och internationella resurser. Walshok konstaterade att Stockholm har en fördel genom att staden varit global i hundratals år. Vad som däremot är lite problematiskt är att ingen tror att vi svenskar är entreprenöriella.

*En längre version av detta referat finns på [www.esbri.se/referat.asp](http://www.esbri.se/referat.asp)*

# Estrads huvudfinansiärer

**NUTEK**

Verket för näringslivsutveckling

NUTEK är ett nationellt kompetenscentrum för företagsutveckling, entreprenörskap, företagsfinansiering och regional utveckling. Vi ska bidra till att fler nya företag startas, till ökad tillväxt i små och medelstora företag och till fler starka regioner. För att uppnå detta arbetar NUTEK med finansieringslösningar, rådgivning och information. En annan viktig uppgift är att skapa nätverk, utveckla kunskap, metoder och verktyg för att stärka entreprenörskapet i Sverige.

I april 2003 presenterades skriften "Ett starkt entreprenörskap". Här har NUTEK samlat tankar och förslag på åtgärder som behövs för att få fler entreprenörer i Sverige. Vi har identifierat sju områden där det behövs både långsiktiga och kortsiktiga insatser:

- Attityderna till entreprenörskap inom utbildningssystemet måste ändras så att fler ungdomar ser sig själva som framtidens entreprenörer.
- Tydliga regelsystem så att entreprenören kan förutse följderna.
- För att fler ska våga starta företag är det nödvändigt att utforma det sociala skyddet så att det likställer risker och möjligheter mellan anställning och företagande.
- Fler mötesplatser för privata finansiärer och entreprenörer. Som komplement behövs offentlig finansiering som gör det möjligt att kommersialisera idéer i tidiga skeden.
- Nätverk för entreprenörer behöver främjas och rådgivare behöver utbildas så att de kan stötta blivande entreprenörer oavsett bransch, företagsform eller bakgrund.
- Dynamiska miljöer för entreprenörskap behöver tas till vara och utvecklas. Det är viktigt med hänsyn och förståelse för de regionala och lokala förutsättningarna.
- Det entreprenöriella utrymmet inom offentlig sektor, universitet, högskolor och svenska storföretag bör ökas.

För mer information om skriften "Ett starkt entreprenörskap" och NUTEKs verksamhet:

[www.nutek.se](http://www.nutek.se)



**SVENSKT NÄRINGS LIV**  
CONFEDERATION OF SWEDISH ENTERPRISE

En bred intressegemenskap måste utvecklas kring värdet av företagsamhet. Företagsamheten och företagandet betyder jobb, tillväxt och utveckling – grunden för välbefinnande och välfärd. Svenskt Näringsliv har som sin främsta uppgift att se till att företagen i Sverige har bra möjligheter att utvecklas och att företagsamhetens värden delas av många.

Vi representerar 57 000 svenska företag med omkring 1,5 miljoner medarbetare. I organisationen ingår ett femtiotal bransch- och arbetsgivarorganisationer.

Klädaffärer och städföretag, processindustri och IT-kon-sulter – tillsammans med tusentals små och stora företag i andra branscher utgör de näringslivet i Sverige. I alla dessa företag finns entreprenörer och eldsjälar som brinner för det de gör och som med sin företagsamhet skapar något som inte fanns förut: nya jobb, tillväxt, värden och framtidstro.

Svenskt Näringsliv vill bidra till ökad tillväxt i Sverige genom att lyfta fram företagsamhetens betydelse för den ekonomiska utvecklingen. Därför arbetar vi för att Sverige ska bli det land som erbjuder de bästa möjligheterna för att starta och driva företag, att alla företagare ska få en enklare vardag och kunna känna sig stolta över sina bidrag till Sveriges utveckling.

Med företagsamhet i fokus är det viktigt att allt fler ser företagande som en framtida möjlighet. Att eget företag är lika tänkbart som anställning och att företagsamhet är lika viktigt också som anställd.

Vi vill att människor – inte minst unga – ska våga satsa på att förverkliga sina idéer och starta företag. Därför arbetar Svenskt Näringsliv för att förutsättningarna för företagande, såsom regler och skatter ska vara sådana att det är möjligt att förverkliga sina drömmar. Och vi skapar arenor och allianser för diskussioner som visar vad entreprenörskap kan åstadkomma.

[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)

# Estrads övriga finansiärer

## företagarna®

Företagarna har uppdraget att skapa bästa möjliga förutsättningar för att starta, driva, utveckla och äga företag i Sverige och att ge tillgång till de bästa affärsnätverken där företag och företagare i olika former kan utveckla och stärka sin verksamhet.

Det näringspolitiska arbetet görs genom att påverka beslutsfattare på lokal-, regional-, nationell-, och på EU-nivå. Vi upplyser dem om företagarnas villkor och vi gör utredningar med förslag till förbättringar.

Företagarna är Sveriges största företagarnätverk med 80 000 företagare anslutna via lokalföreningar, regioner och branschorganisationer. Organisationen skapar nya arenor för personliga möten, personliga och virtuella, såväl inom som utanför landets gränser.

Företagarna levererar efterfrågestyrd medlemservice av hög kvalitet, t ex rådgivning, rabatter och försäkringslösningar.

Bli medlem i Företagarna! Gå in på vår webbplats och teckna medlemskap on-line:

[www.fr.se](http://www.fr.se)



Sif är en organisation för yrkesverksamma anställda och egenföretagare i de tekniska och kunskapsbaserade sektorerna av näringslivet. Vi har över 300 000 yrkesverksamma medlemmar, drygt 2 600 av dessa är egenföretagare.

Att vara egenföretagare innebär stor frihet och stimulans, men det kräver också en hel del kunskap, vilja och hårt arbete. Som EGET-medlem i Sif får du någon att vända dig till. En partner och en tillgång för dig när du behöver hjälp. Ett medlemskap som är skräddarsytt för att din vardag som egenföretagare ska bli lite enklare.

Vi erbjuder våra EGET-medlemmar bl a affärsjuridisk rådgivning, biträde vid tvister, förmånliga försäkringar både för företaget och företagaren, ett nyhetsblad fyra gånger per år, seminarier och företagarträffar runt om i Sverige. Utöver skräddarsydda tjänster får du också tillgång till hela det utbud som ingår i ett vanligt Sif-medlemskap, såsom a-kassa och inkomstförsäkring.

[www.sif.se](http://www.sif.se)



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN  
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. IVA är en oberoende arena för kunskapsutbyte. Genom att initiera och stimulera kontakter mellan olika kompetensområden och över nationsgränser fungerar akademien som en gränsöverskridande brobyggare mellan näringsliv, forskning, förvaltning och olika intressegrupper.

I mötet mellan människor – genom föreläsningar, konferenser, forskarutbyten och olika projekt – genereras nya idéer och ny kunskap växer fram. Akademien uppmärksammar och belönar också insatser inom naturvetenskap, teknik och ekonomi.

Arbetet bedrivs huvudsakligen inom fyra verksamhetsfält:

- Utbildning och forskning
- Tekniköverföring och entreprenörskap
- Teknik och samhälle
- Teknoekonomisk framsyn

[www.iva.se](http://www.iva.se)



Näringslivskontorets uppgift är att stimulera näringslivsklimatet i Stockholm och göra staden synlig på den internationella arenan. Tillsammans med näringslivet bygger vi Stockholms varumärken med internationell räckvidd.

Det övergripande målet är att Stockholm ska vara en attraktiv plats för företag och att staden ska skapa goda förutsättningar för att:

- driva företag
- lokalisera företag
- starta företag

Med innovationskraft, kombinationsförmåga och uthållighet vill vi skapa en attraktiv miljö för personer och företag i Stockholm. Stockholmsregionen har två gånger i rad, år 2000 och 2002, fått utmärkelsen "Region of Excellence" av EU-kommissionen. Stockholm har fått utmärkelsen efter att ha visat framgångsrika exempel på arbete med att stimulera innovationer och stödja utvecklingen av nya företag.

[www.stockholm.se/naringslivskontoret](http://www.stockholm.se/naringslivskontoret)

## Forskningen i fokus

Läsåret 2002–2003 arrangerade Esbri, i samarbete med SSES, varje månad *Estrad – öppna föreläsningar om entreprenörskap och småföretag*. Framstående forskare från hela världen bjöds in för att presentera aktuella forskningsresultat för en publik bestående av företagare, studenter, politiker, entreprenörer, policymakare och alla andra med intresse för entreprenörskapsfältet. Estrad är en unik mötesplats där kunskap förmedlas, kontakter knyts och diskussioner startar.

Denna rapport rymmer referat från samtliga Estradföreläsningar läsåret 2002-2003. Katter och hermeliner i företags styrelser, biomedicin och tillväxt i Sverige och USA samt städer och svärmar som en kreativ kraft är några av de ämnen som behandlas. Totalt uttalar sig 16 forskare från 13 olika lärosäten i rapporten *Estrad 02-03*.

"När man tar in för många kompisar i sin styrelse, och alla börjar ingå i varandras styrelser, skapas "pojkkubbar". Det ger närhet, ömsesidigt beroende och stöd, men styrelsen ställer sällan kritiska frågor."  
*Professor Morten Huse, 28 augusti 2002*

"Man kan se [Silicon Valley] som ett stort kasino där alla får komma in och spela på de enarmade banditerna. Däremot blir få insläppta till pokerspelen med höga insatser. För att komma in i de slutna rummen krävs att någon går i god för dig."  
*Professor Tom Kosnik, 12 november 2002*

"Jag tror att mycket av det som skrivs om kluster världen över i själva verket handlar om samlokaliserade företag. För att bilda ett kluster måste företagen lära av varandra. I Ohio är företagen samlokaliserade, medan de i Sverige och särskilt Massachusetts mer bildar kluster."  
*Teknologie doktor Annika Rickne, 9 december 2002*

"De som har starterfarenhet måste bli bättre på att plocka med sig "blåbär" i startlagen så att de också får erfarenhet. I Sverige är det en ganska sluten krets av entreprenörer som hela tiden startar nya företag, och slutenheten är ett stort problem."  
*Docent Frédéric Delmar, 12 mars 2003*

"På Ingvar Kamprads tid gick det att starta ett företag på en lokal marknad, och sedan låta det växa sakta till en nationell och internationell marknad. Dagens produkter och processer är ofta baserade på forskning och teknologi, och de är beroende av en global marknad från dag ett."  
*Professor Mary Walshok, 2 juni 2003*



[www.esbri.se](http://www.esbri.se)

Tel: 08-458 78 00, fax: 08-458 78 20, e-post: [info@esbri.se](mailto:info@esbri.se)



[www.sses.se](http://www.sses.se)

Tel: 08-736 15 80, fax: 08-736 15 90, e-post: [info@sses.se](mailto:info@sses.se)